

SOZIAL-ÖKOLOGISCHE TRANSFORMATION

Mit mehr Nachhaltigkeit gegen den Fachkräftemangel

FH-Prof. Mag. Peter Stepanek

Anbei finden Sie einen Ausschnitt aus einem Artikel erschienen im Magazin Sozialwirtschaft 1/2024 in dem unter anderem der Ansatz des Verein Dialog zum Thema Nachhaltigkeit dargestellt ist.

Den Ganzen Beitrag finden Sie unter: <https://www.nomos-elibrary.de/10.5771/1613-0707-2024-1/sozialwirtschaft-jahrgang-34-2024-heft-1?page=1>

ohne Führungsverhalten stimmen nur zu 33 % zu. Anders die Führungskräfte: je höher die Leitungsebene, desto höher die Zustimmung. Das Top-Management liegt gar bei 66 %. Während der Mittelwert über alle Branchen bei 39 % liegt, ist die Einschätzung bezogen auf die Verfolgung anspruchsvoller Nachhaltigkeitsziele im Gesundheits- und Sozialwesen sowie in der Pflege bei lediglich 30 %.

entierung an Werten, an der sozialen Mission und an der Arbeit mit bedürftigen, vulnerablen bzw. Hilfe und Beratung suchenden Menschen kann sie sinnstiftende Tätigkeiten anbieten. Das kann gerade bei der Ansprache von Mitarbeiter*innen, die nicht aus Sozialberufen kommen (technisches oder kaufmännisches Personal), ein Wettbewerbsvorteil sein. Denn ein Arbeitsplatz

immer wichtiger. Das zeigen auch die beiden folgenden Best-Practice-Beispiele aus Österreich.

Verein Dialog: Nachhaltigkeit bottom-up

Der Verein Dialog ist die größte ambulante Suchthilfeeinrichtung Österreichs. An sechs Standorten in Wien werden durch multiprofessionelle Teams zahlreiche Angebote für Suchtmittelkonsument*innen und ihre Angehörigen sowie für interessierte Einzelpersonen, Schulen, Organisationen und Betriebe angeboten (Dialog o. J.).¹¹ Bereits 2021 haben Mitarbeiter*innen in Absprache mit der Geschäftsführung eine interne Arbeitsgruppe zu Nachhaltigkeit gegründet und einen transparenten Prozess gestartet, der alle im Verein mitnimmt und motiviert. Zum Kick-off im Rahmen der Jahresklausur konnten Mitarbeiter*innen Videos zu ihren Ideen zur Nachhaltigkeit einbringen. Die humorvollen Videos wurden in Teams entwickelt. Die besten Ideen wurden prämiert. Dabei wurde viel über die Relevanz der Nachhaltigkeit im eigenen Arbeitsbereich diskutiert. Obwohl man alle Bereiche der Nachhaltigkeit adressieren wollte, gab es einen Schwerpunkt auf Mobilität, die Hitze am Arbeitsplatz, das Mittagessen und die Mülltrennung. Als erste Maßnahme entschied man sich für eine effektivere Mülltrennung. Bei der Mobilität gab es keine Möglichkeit zur Optimierung. Schon bisher nutzten viele Mitarbeiter*innen den ÖPNV oder das Fahrrad zur Anreise zum Arbeitsplatz.

In einigen Aspekten der ökologischen Nachhaltigkeit kam man rasch an die Grenzen. Die Analyse der Zulieferbetriebe erwies sich als aufwändig und bietet nicht so viel Potenzial. Die Idee der Zentralisierung der Beschaffung ist im Widerspruch zum Wunsch nach Autonomie der Standorte. Ergänzend wurde ein Helpsheet für die nachhal-

Nur wenige sozialwirtschaftliche Organisationen kommunizieren bislang aktiv ihre Nachhaltigkeitsstrategie und -maßnahmen an Bewerber*innen und Mitarbeiter*innen.

Soziale Nachhaltigkeit wirkt

Im Nachhaltigkeitsmanagement werden ökologische, soziale und ökonomische Ziele gemeinsam gesteuert und diese mit der Strategie und Kultur eines Unternehmens abgestimmt. Soziale Nachhaltigkeit hat die Auswirkungen auf verschiedene Gruppen von Stakeholdern im Blick, besonders die Mitarbeiter*innen und Ehrenamtlichen.

Es können zahlreiche Maßnahmen gesetzt werden, die sich positiv auf die Ansprache und Bindung von Mitarbeiter*innen auswirken bzw. die Unternehmenskultur stärken⁸:

- Stärkung der Gemeinschaft und der Zugehörigkeit,
- Stärkung der sozialen Verantwortung,
- Förderung der menschlichen Beziehungen und der Partizipation,
- Förderung der Diversity,
- Familienfreundlichkeit,
- Generationengerechtigkeit,
- Gewaltschutz bzw. Schutz vor Belästigung am Arbeitsplatz,
- Förderung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz,
- Stärkung der Work-Life-Balance,

bei einer gemeinnützigen Organisation erfüllt die Anforderungen an die Sinnstiftung sehr gut. Im Wettbewerb um Sozialarbeiter*innen oder andere soziale oder medizinische Berufsgruppen wird der generelle Verweis auf die Gemeinnützigkeit und Sinnstiftung nicht reichen. Der Aufbau einer nachhaltigen Employer Brand ist nötig.

Nur wenige sozialwirtschaftliche Organisationen kommunizieren bislang aktiv ihre Nachhaltigkeitsstrategie und -maßnahmen an Bewerber*innen und Mitarbeiter*innen. Allerdings müssen diese auch glaubwürdig sein. Lucia Ramminger, Director Human Resources Edenred Deutschland, weist auf die Notwendigkeit eines langfristigen Engagements hin: „Nachhaltiges Handeln ist kein Sprint, sondern muss fest in der unternehmerischen Denkweise und mithilfe konkreter Maßnahmen im Unternehmensalltag verankert sein. Maßnahmenpakete sollten stets zur Unternehmenskultur, Branche, den Produkten oder Dienstleistungen passen“.⁹ Eine aktuelle Studie der Johannes Kepler Universität Linz für das Beratungsunternehmen BDO¹⁰ mit 21 Gesund-

tige Beschaffung erstellt. Da man alle Standorte derzeit mietet, sind die Möglichkeiten bei der Heizung und bei der Kühlung von den Gegebenheiten abhängig. Zum Kühlen der Räume konnten Maßnahmen zur Beschattung realisiert werden. Ein bewussterer Umgang mit der Klimaanlage wurde an den entsprechenden Standorten umgesetzt. Der Verein ist zum Anbieter von Ökostrom gewechselt. Wichtig war es dafür zu sorgen, dass Nachhaltigkeit im Dialog auch nach der Klausur ein Thema bleibt. Zunächst wurde mittels der 17 Sustainable Development Goals (SDG) der UN untersucht, welche Maßnahmen schon bisher gesetzt wurden. Regelmäßige Beiträge im internen Kommunikationssystem informierten über einzelne SDGs sowie über das, was noch geplant ist. Für soziale Nachhaltigkeit gab es in der Vergangenheit schon viele Initiativen (z. B. Geschlechtergerechtigkeit und Diversität). In Zukunft wird für Weiterbildungen Gender Budgeting eingeführt.

Alter und Familie sind aktuelle Schwerpunkte zu Diversity. Der Verein nahm erstmals beim Audit „familienfreundlicher Betrieb“ teil. Führungskräfte müssen beim Dialog nicht Vollzeit arbeiten. Termine werden nicht kurzfristig oder am Abend angesetzt. Die Teilhabe aller Gruppen von Mitarbeiter*innen ist sehr wichtig. Alle Mitarbeiter*innen nehmen an der Jahresklausur teil, auch die Supportkräfte. Beim Onlineformat „Dialog im Dialog“, das vier Mal pro Jahr stattfindet, können die Mitarbeiter*innen die Themen vorgeben, die sie mit der Geschäftsführung besprechen. Bottom-up ist gut etablierte Unternehmenspraxis (z. B. bei Entwicklung und Innovation) und hat sich auch bei der Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit bewährt. Employer Branding hat stark an Bedeutung gewonnen. Die Botschaft „Was du tust, hat einen gesellschaftlichen Mehrwert“ wird aktiv in der Ansprache von Bewerber*innen, z. B. über Image-Videos, eingesetzt. Informationen zum Nachhaltigkeitsprozess finden sich im Online-Jahresbericht. Auch die Zertifizierung „Familienfreundlichkeit“ wird auf der Website angesprochen. Das alles zeigt Erfolge: Aktuell kann der Verein alle Positionen besetzen, oft durch Mundpropaganda. Das betrifft sogar Ärzt*innen, die momentan am Arbeitsmarkt stark nachgefragt werden. Die soziale Nachhaltigkeit (Familien-

freundlichkeit, Arbeitsbedingungen, ...) wird von neuen Mitarbeiter*innen als ein wichtiges Kriterium für den Verein Dialog beschrieben.

Viennabase: Gemeinwohlbilanz als Motor

Der gemeinnützige Anbieter von Studierendenheimen Viennabase (Teil der Wien Holding, einem Konzern von ausgelagerten Betrieben der Stadt Wien) hat als erstes kommunales Unternehmen in Wien eine Gemeinwohlbilanz zur Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit erstellt. Sie wird als strategisches Konzept und Management-Tool gesehen, um die Organisation Schritt für Schritt nachhaltig weiterzuentwickeln. In Workshops arbeiten Mitarbeiter*innen und die Geschäftsführung gemeinsam die Agenda ab. Gerade für gemeinnützige Organisationen sind die Werte Menschenwürde, Solidarität und Gerechtigkeit, ökologische Nachhaltigkeit, Transparenz und Mitentscheidung sehr anschlussfähig, da sie die DNA des Unternehmens abbilden. Die Gemeinwohlbilanz offenbart einen ganzheitlichen Blick sowie neue Möglichkeiten und Potenziale, zeigt aber auch, was bereits an Maßnahmen umgesetzt wird. Die gemeinwohlorientierten Werte, die Sinnstiftung und ein gutes Leben für alle sind sowohl in der Ansprache von Bewohner*innen als auch in Hinblick auf die Mitarbeiter*innen von großer Bedeutung. Das „Gut leben und gut leben lassen“ fließt jetzt in die Beschaffungsrichtlinien sowie die Vertragsgestaltung mit Lieferant*innen ein.

Studierende schätzen die günstigen Preise eines gemeinnützigen Betreibers, aber auch den guten Spirit in den Häusern sowie die zahlreichen nachhaltigen Angebote. Insgesamt hat sich die Stimmung sehr positiv entwickelt, nicht zuletzt durch die Verankerung dezentraler Heimleitungen und Insourcing, z. B. bei Haustechnikdienstleistungen. Es gibt deutlich mehr Achtsamkeit für Nachhaltigkeit. Die Gemeinwohlbilanz ist ein USP in Hinblick auf die Mitarbeiter*innen. Sinnstiftende Arbeit wird vermehrt gesucht, nicht nur einfache Jobs. Schon bei den Aufnahmegesprächen sollen die Bewerber*innen merken, dass der Viennabase Nachhaltigkeit ein großes Anliegen ist. Wichtig ist, dass die Mitarbeiter*innen auch zu den Werten der Organisation passen. Geboten wer-

den zahlreiche Weiterbildungsangebote, Gesundheitsförderung und soziale Aktivitäten. Die Mitarbeiter*innen sollen sich am Arbeitsplatz wohlfühlen. Dazu gehört auch ein Spielraum, seine Arbeitsabläufe selbst zu gestalten. Das fördert die Motivation. Die gemeinnützige Organisation bietet flexible, faire Arbeitsbedingungen und eine faire Bezahlung. Mitarbeiter*innen spüren keinen Druck, dass das Unternehmen Gewinne erzielen muss. Aktuell hat Viennabase kein Problem, Personal zu halten und bei Bedarf neues zu finden. Nach außen möchte Viennabase in Zukunft Nachhaltigkeit noch stärker in der Kommunikation berücksichtigen. Dabei sind Ökologie, Gemeinwohl und Kund*innennähe im Fokus. Frei nach dem Motto: „Tue Gutes und rede darüber.“

Anmerkungen

1. <https://jobs.ams.at/public/empfs/>
2. <https://www.arbeitsagentur.de/jobsuche/>
3. Schneiders, K.; Schönauer, A.-L. (2022): Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft: Empirische Befunde zu Ursachen und Handlungsbedarfen. In Gerlach, Ch.; von Bergen, M.; Eiler, K.: Zwischen gesellschaftlichem Auftrag und Wettbewerb. Springer VS. S. 355-370.
4. <https://de.statista.com/infografik/2435/altersverteilung-der-personen-die-bevorzugt-fuer-unternehmen-arbeiten-die-sich-fuer-nachhaltigkeit-einsetzen/> Abgerufen 20.11.2023.
5. <https://www.voeb.at/service/voeb-blog/detail/show-article/voeb-studie-green-jobs-unter-millennials-und-gen-z-besonders-beliebt/> Abgerufen 5.11.2023.
6. <https://www.karriere.at/c/a/employer-branding-nachhaltigkeit/> Abgerufen 17.11.2023.
7. <https://www.greatplacetowork.de/events-and-great-blog/blog/nachhaltigkeit-in-unternehmen/> Abgerufen 17.11.2023.
8. Stepanek, P. (2022): Sozialwirtschaft nachhaltig managen. Springer VS: Wiesbaden. S. 110 f.
9. https://www.haufe.de/personal/hr-management/tipps-fuer-nachhaltige-und-gruene-benefits-fuer-mitarbeitende_80_567692.html Abgerufen 12.11.2023.
10. Greilling, D.; Pfeiffer, E. (2023): Nachhaltigkeitsmanagement im Gesundheits und Sozialbereich. JKU in Zusammenarbeit mit BDO. S. 10 f.
11. <https://www.dialog-on.at> Abgerufen 12.11.2023.